

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA FACULDADE DE  
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

LUCIELE DO NASCIMENTO DAS NEVES

GESTÃO DE PROJETOS: PLANEJAMENTO DE ESCOPO E TEMPO DO  
LANÇAMENTO DE UMA FRANQUIA DA ÁREA DE PANIFICAÇÃO

ITUIUTABA  
2023

LUCIELE DO NASCIMENTO DAS NEVES

GESTÃO DE PROJETOS: PLANEJAMENTO DE ESCOPO E TEMPO DO  
LANÇAMENTO DE UMA FRANQUIA DA ÁREA DE PANIFICAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida

ITUIUTABA  
2023

# GESTÃO DE PROJETOS: PLANEJAMENTO DE ESCOPO E TEMPO DO LANÇAMENTO DE UMA FRANQUIA DA ÁREA DE PANIFICAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso, aprovado para  
obtenção do título de Engenheiro de Produção  
pela Universidade Federal de Uberlândia, pela  
banca examinadora formada por:

Ituiutaba, 21 de junho de 2023.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida (orientador),  
FACES/UFU

---

Prof. Dr. Gleyzer Martins, FACES/UFU

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Vanessa Aparecida de Oliveira Rosa, FACES/UFU

Dedico este trabalho aos meus familiares, que me apoiaram incondicionalmente ao longo desta jornada. Agradeço a Deus por ter me dado a força necessária e por nunca ter me deixado desistir do meu sonho. Dedico também ao meu namorado, cujo apoio foi crucial durante a construção deste trabalho. Aos amigos que fiz durante a minha graduação, agradeço por suas amizades e companheirismo. Esta conquista é resultado do apoio e encorajamento de todos vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer à minha família por todo apoio e por me proporcionarem a oportunidade de viver essa experiência incrível.

Agradeço também ao meu orientador, que desempenhou um papel fundamental, me dando todo o apoio durante a construção deste trabalho.

Também quero agradecer aos professores Dr. Gleyzer Martins e Dra. Vanessa Aparecida de Oliveira Rosa por aceitarem participar da minha banca. Tive a oportunidade de ser aluna de ambos e sei que são excelentes profissionais. Muito obrigada.

“A perseverança é o segredo para alcançar grandes conquistas.”

- Lailah Gifty Akita

## RESUMO

Ao longo dos anos, os produtos derivados do trigo, como pães, têm desempenhado um papel de extrema importância na alimentação, especialmente por sua riqueza em nutrientes. No cenário brasileiro, a indústria de panificação tem apresentado um crescimento contínuo. Com a evolução desse setor, surge a oportunidade de estruturá-lo de maneira mais organizada, através do modelo de franquias. A relevância do tema justifica-se exatamente pelo crescimento deste setor no país. O presente trabalho tem como objetivo analisar e desenvolver um planejamento de escopo e o tempo necessário para abertura de uma de uma unidade franqueada na área de panificação, além de examinar as fases cruciais relacionados à construção da franquia, incluindo as etapas para montagem, estimativa de tempo, proposta de treinamento de colaboradores e a definição dos equipamentos. A estratégia de expansão através do formato de franquia de distribuição foi escolhida como estratégia para atender a crescente demanda, preservando o vínculo com a empresa matriz. O enfoque do trabalho está direcionado na identificação dos requisitos necessários para a criação de uma nova unidade, além da estimativa do tempo de implementação. Para a realização dessa análise, utilizou-se o método PERT/CPM, que auxilia na identificação de datas de início e término das atividades, além de identificar o caminho crítico do projeto. Infere-se, portanto, que os resultados alcançados oferecem uma análise fundamentada em dados reais, os quais serão úteis para reflexões futuras. Além disso, as conclusões parciais oferecem alicerces para discussões e ações posteriores, ressaltando a importância da colaboração contínua, visando garantir êxito no projeto.

**Palavras-chave:** Franquia, Panificação, PERT/CPM, Caminho Crítico.

## ABSTRACT

Over the years, wheat-derived products such as bread have played an extremely important role in nutrition, particularly due to their nutrient-rich composition. In the Brazilian context, the bakery industry has shown continuous growth. With the evolution of this sector, an opportunity arises to structure it more efficiently through the franchise model. The significance of the topic is justified precisely by the growth of this industry in the country. This present work aims to analyze and develop scope planning and the required timeline for opening a franchised bakery unit, while examining crucial phases related to franchise establishment. These phases include setup steps, time estimation, employee training proposal, and equipment definition. The expansion strategy through the franchise distribution format was chosen to meet the growing demand while maintaining a connection with the parent company. The focus of this work is directed towards identifying the necessary requirements for establishing a new unit, along with estimating the implementation timeline. To conduct this analysis, the PERT/CPM method was utilized, aiding in identifying start and end dates of activities and identifying the project's critical path. Consequently, the achieved results offer an analysis grounded in real data, which will be useful for future reflections. Moreover, the partial conclusions provide a foundation for subsequent discussions and actions, highlighting the importance of ongoing collaboration to ensure project success.

**Keywords:** Franchise, Bakery, PERT/CPM, Critical Path.



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
AFRAS	Associação Franquia Sustentável
CPM	Método do Caminho Crítico
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
IFA	A International Franchise Association
PDI	Primeira Data de Início
PDT	Primeira Data de Término
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
UDI	Última Data de Início
UDT	Última Data de Término

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1. Contextualização</b> .....	12
<b>1.2. Objetivos de pesquisa</b> .....	13
<i>1.1.1. Objetivo geral</i> .....	13
<i>1.1.2. Objetivo específicos</i> .....	13
<b>1.3. Justificativa</b> .....	14
<b>1.4. Delimitação do Trabalho</b> .....	14
<b>1.5. Estrutura do Trabalho</b> .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>2.1. Origem e conceito de Franquia</b> .....	15
<b>2.2. Gerações da <i>Franchising</i></b> .....	16
<b>2.3. Modelos de Franquia</b> .....	17
<b>2.4. Indústrias de Panificação</b> .....	18
<b>2.5. Franquias na Indústria de Panificação</b> .....	18
<b>2.6. Gerenciamento de Projetos</b> .....	19
<b>2.7. PERT/CPM</b> .....	20
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	21
<b>3.1. Caracterização da Pesquisa</b> .....	21
<b>3.2. Técnicas de coleta e análise de dados</b> .....	21
<b>3.3. Etapas da pesquisa</b> .....	22
<b>4. RESULTADOS</b> .....	23

<b>4.1. Caracterização da empresa .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Descrição caso estudado.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Levantamento de Dados.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Construção do Caminho Crítico .....</b>	<b>26</b>
<b>4.5. Caminho Crítico .....</b>	<b>27</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

Os pães e seus derivados provenientes do trigo são uma importante fonte de alimentação por conta de suas propriedades nutricionais. No contexto brasileiro, a indústria de panificação tem apresentado um crescimento constante, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria - ABIP, atualmente o país é composto por mais de 70 mil padarias (ABIP, 2021).

Analisando a evolução desse setor nos últimos anos, surge a necessidade de estrutura-lo e organiza-lo, podendo ser realizado pela adoção de franquias. O sistema de franquias, conhecido como *Franchising*, conforme explicado por Ribeiro et al. (2013), trata-se de um sistema de negócio que permite a expansão dos negócios e das marcas de maneira organizada e, de certa forma, com redução de custos.

Por sua vez, a *International Franchise Association* (IFA) define *Franchising* como o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimento da franqueadora (imagem, sucesso, técnicas de produção e marketing) é fornecido ao franqueado (RIBEIRO et al., 2013). No cerne dessa abordagem, reside a essência do *Franchising*, que está relacionada a uma forma de se fazer negócios envolvendo duas partes: franqueador e o franqueado (RIBEIRO et al., 2013).

A expansão e a consolidação das unidades franqueadas podem colher benefícios significativos por meio de uma eficaz gestão de projetos, especialmente nas áreas de escopo e tempo, pois garantir a entrega da unidade conforme o escopo previamente definido permite manter os padrões pré-estabelecidos, sejam relativos à marca, layout, processos, entre outros. Da mesma forma, a abertura de uma nova unidade franqueada pode gerar expectativas nos potenciais clientes e é acompanhada de uma série de atividades de *marketing* institucional, tornando-se essencial que o lançamento ocorra conforme o cronograma pré-estabelecido.

De acordo com as diretrizes do PMBOK (2017), o gerenciamento de projetos pode ser definido como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente”.

Segundo o PMBOK (PMI, 2017), o planejamento de escopo é definido como “criação de um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como o escopo do projeto

será definido, verificado e controlado, e como a estrutura analítica do projeto (EAP) será criada e definida.”. Ainda o PMBOK (PMI, 2017), define que “O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo”, como recursos, cronograma e outros.

Devido às limitações de tempo do estudo, não foi possível acompanhar todas as fases do projeto, com o recorte de pesquisa se restringindo a fase de planejamento das áreas de escopo e tempo. Apesar do recorte, essas duas áreas são fundamentais para o sucesso do projeto das unidades franqueadas.

Pela própria natureza de uma franquia, o ambiente de projetos de qual se insere a construção e lançamento de uma nova unidade franqueada é previsível e com poucas incertezas, dado que todas as unidades devem seguir um padrão definido pela franqueadora. Desse modo, as abordagens tradicionais de projetos possuem boa aplicabilidade nesses ambientes, sendo o Método do Caminho Crítico (CPM) escolhido para o presente trabalho.

De acordo com Slack et al. (2011), “o método CPM, em seu diagrama de rede, descreve uma sequência de atividades do início ao final do projeto, permitindo assim, obter a duração total das atividades”.

Silva et al. (2017), descreve que “o desconhecimento do sistema produtivo influencia negativamente nos objetivos da organização”. Assim, método CPM não só otimiza o tempo gasto na execução de determinada atividade, mas, também, otimiza custos e recursos, uma vez que o projeto é estruturado e esquematizado de forma assertiva.

## **1.2. Objetivos de pesquisa**

### ***1.1.1. Objetivo geral***

Elaborar um planejamento de escopo e tempo necessário para abertura de uma unidade Franqueada na área de panificação.

### ***1.1.2. Objetivo específicos***

Para o desenvolvimento do trabalho os seguintes objetivos específicos deverão ser satisfeitos:

1. Etapas para a montagem da Franquia.
2. Estimativa de tempo.
3. Proposta de treinamento dos colaboradores.
4. Definição dos equipamentos.

### **1.3. Justificativa**

A empresa estudada estava iniciando sua preparação para se tornar uma franqueadora. Desse modo, o presente estudo se justifica para auxiliar nesse processo, especialmente no que tange ao planejamento de escopo e tempo, de modo que, por meio do levantamento das necessidades para a abertura de uma nova unidade e de entrevistas com as proprietárias, foi possível contribuir para o planejamento do projeto da abertura de uma nova unidade franqueada

Desse modo, o presente trabalho traz uma contribuição empresarial para a empresa estudada, de modo a auxiliar a definir o escopo e a sequência de atividades a serem efetivadas, assim como realizar o planejamento do tempo dessas atividades. Também traz uma contribuição acadêmica, por meio de um estudo de caso real que pode auxiliar outros estudos de projetos de estruturação de franquias.

### **1.4. Delimitação do Trabalho**

O presente trabalho está limitado aos seguintes campos e conhecimentos específicos:

1. Foco unicamente no planejamento de escopo e tempo.
2. Planejamento para a franquia estudada.
3. Utilização do PERT/CPM.

### **1.5. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho foi estruturado no formato de monografia e é dividido em cinco capítulos, sendo eles: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e considerações finais.

No primeiro capítulo é apresentado a contextualização dos temas abordados na pesquisa, os objetivos gerais e específicos do trabalho, assim como a justificativa do estudo e a delimitação do trabalho.

O segundo capítulo expõe uma fundamentação teórica sobre o setor de panificação focado em roscas caseiras, gerenciamento de projetos e método crítico.

No terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho e suas etapas.

No quarto capítulo são discutidos os resultados da pesquisa, apresentando o plano a ser seguido para a abertura de uma nova unidade de franquia.

Por fim, no quinto capítulo, são feitas as considerações finais do trabalho, incluindo conclusões alcançadas com o estudo, as limitações encontradas no decorrer do processo de pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Origem e conceito de Franquia**

O *franchising*, também conhecido como sistema de franquias, tem suas origens na *Singer Sewing Machine Company*, que começou a conceder licenças de uso de sua marca e métodos de operação a comerciantes em meados do século XIX. A Singer foi pioneira nesse modelo de negócios, estabelecendo uma rede de distribuição exclusiva para suas máquinas de costura nos Estados Unidos. Posteriormente, a General Motors adotou um sistema semelhante em 1898 para expandir sua rede de pontos de venda, dando origem às concessionárias de veículos modernas (RIBEIRO et al., 2013)

No Brasil, o sistema de franquias teve um grande impulso a partir da década de 1990, com a abertura da economia e a entrada de marcas estrangeiras no país. A legislação brasileira que regulamenta o *franchising* é a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (BRASIL, 1994). Essa lei estabelece as regras para a relação entre franqueador e franqueado, incluindo os direitos e deveres de ambas as partes e a necessidade de um contrato de franquia.

No cenário atual, o *franchising* brasileiro tem apresentado crescimento constante, com a entrada de novas marcas e expansão das redes já estabelecidas. A Associação Brasileira de Franchising (ABF) é a principal entidade representativa do setor no país e oferece informações detalhadas sobre o desenvolvimento e a performance do *franchising* no Brasil.

Logo as franquias são partes de um modelo de estratégia que a organização pode utilizar para disponibilizar seus produtos a novos mercados e a um maior número de consumidores (CHIERTO, 2005). O que caracteriza e identifica uma franquia das demais empresas no mercado é a capacidade de padronização e replicação de um modelo pré-estabelecido (BORINI et al., 2013). Essa padronização permite aos empresários seguir procedimentos e métodos que possuem intrinsecamente o sucesso de sua replicação em outros momentos (SILVEIRA et al., 2018).

A Lei de 8.955 de 15 de dezembro de 1994 define o *franchising* como um sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou

sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (RIBEIRO et al., 2013).

## 2.2. Gerações da *Franchising*

De acordo com Ribeiro et al. (2013), o sistema de franquias possui seis gerações:

- **Primeira Geração** - Franquias de produto e marca (sem exclusividade) – franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos podem ser encontrados em outros varejistas que não os franqueados. Trata-se de uma estratégia de expansão sem aspectos de controle envolvidos, simplesmente acesso ao mercado.
- **Segunda Geração** - Franquias de produto e marca (com exclusividade) – franqueador licencia sua marca ao franqueado e vende produtos de forma exclusiva. Nessa geração já se amplia o nível de cobertura de mercado no aspecto da exclusividade, porém sem muito controle efetivo.
- **Terceira Geração** - Franquias de negócio formatado (*Business Format Franchising*) – bastante difundida no Brasil e no mundo, tem, na sua essência, além da licença de uso de marca, o fato de a franqueadora repassar o know-how operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia a dia das operações dos Franqueados. O padrão é rígido e conhecido como pacote de franquias (*Franchise Package*), no qual praticamente tudo o que precisa ser conhecido está manualizado e instrumentalizado para os franqueados simplesmente agirem sob as regras determinadas.
- **Quarta Geração** - Franquia de Aprendizado em Rede (*Learning Network Franchising*) – caracteriza-se pela maneira constante e contínua de desenvolvimento e aprendizado, em que a franqueadora dita as principais regras e diretrizes e os seus padrões em um nível de orientação, e o aprendizado é fundamental como pilar de sustentabilidade do relacionamento. De certa forma, a franqueadora não é mais a única produtora de conhecimento, e sim a grande integradora de todo o conhecimento produzido pelas pontas (Franqueados) que têm acesso aos consumidores e conhecem a região de atuação melhor do que várias franqueadoras. A participação ativa dos franqueados se torna fundamental nesse tipo de relacionamento, e as trocas de ideias e conversas francas sobre os problemas da rede de maneira geral são pautadas por um senso de



resolução bastante amplo e que gera, em última instância, um sentido de pertencimento (*belonging*) mais apropriado.

- **Quinta Geração** - Chamada de rede inteligente ou rede operacional, na qual todas as unidades se integram por meio da informática. A franqueadora é responsável pelo levantamento dos fatores críticos de sucesso do negócio para os franqueados monitorarem seu desempenho, agindo assim sem ser o emissor central das mudanças, no qual o franqueador torna-se um coordenador e fiscalizador do processo. Houve uma definição, também relacionada a essa geração, que cita que são “franquias que têm a garantia de recompra pelo franqueador”. Ou ainda, de outra forma totalmente distinta, foi chamada também de geração das franquias sociais, em que os projetos bem-sucedidos de cunho social podem ser reaplicados por meio de técnicas do *franchising*, como se fossem uma operação típica de franquia comercial.
- **Sexta Geração** - Essa geração surgiu após evento da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e AFRAS (Associação Franquia Sustentável), em 2009, com o objetivo de considerar a capacidade de transformar realidades e colaborar para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis. As franqueadoras de 6ª geração apresentam uma série de características, trazendo uma importante contribuição ao sistema, pois a Franqueadora deverá estar disposta, inclusive, a rever sua missão, visão e valores fundamentais.

### 2.3. Modelos de Franquia

De acordo com Santos (2008), as franquias também podem ser classificadas conforme o seu ramo de atuação da seguinte forma:

- **Franquia de indústria** - É aquela na qual ocorre a fabricação de produtos; o franqueado implanta e opera uma empresa industrial, cujo processo de fabricação, comercialização e distribuição é cedido exclusivamente pelo franqueador.
- **Franquia de varejo** - É aquela na qual o franqueado instala e opera um negócio em nível de varejo. Neste caso, o franqueado comercializa somente produtos e serviços, ou no caso de franquias híbridas conjuntamente produtos e serviços.
- **Franquia de distribuição** - É aquela que diz respeito à venda de mercadorias. Neste caso, os bens são produzidos por terceiros, selecionados pelo franqueador que, por sua vez, irá determinar quais os produtos que serão fornecidos aos franqueadores a fim de serem distribuídos em seus pontos de venda. Os franqueadores poderão adquirir os

produtos diretamente dos fornecedores previamente selecionados ou, em caso de falta de produtos disponíveis, comprarem de outros fornecedores.

#### **2.4. Indústrias de Panificação**

A farinha de trigo, matéria-prima abundantemente utilizada para elaboração de diversos alimentos, como pães, biscoitos, bolos e massas, é o produto obtido a partir da espécie *Triticum aestivum* ou de outras espécies do gênero *Triticum* conhecidas (Brasil, 2005). De acordo com Scheuer (2011), o trigo ocupa o primeiro lugar em volume de produção mundial, sendo aplicado a uma enorme diversidade de produtos.

A panificação é talvez uma das artes mais antigas, datando a sua origem para além dos primeiros documentos históricos (FEITOSA, 2004). Este mercado está cada vez mais concorrido devido à mudança no perfil do consumidor, à entrada de novos empresários no setor, entre outros (FEITOSA, 2004). No Brasil o mercado de panificação se expandiu com os imigrantes italianos. Os pioneiros da indústria de panificação surgiram em Minas Gerais. Nos grandes centros proliferaram as padarias típicas, sendo que na cidade de São Paulo existe alguns bairros, como por exemplo no Bexiga, no qual ainda fabricam pães italianos, de forma rústica, sendo bastante apreciados (FEITOSA, 2004).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), são mais de 70 mil padarias espalhadas pelo Brasil. Em 2021, o mercado de panificação e confeitaria faturou R\$105,85 bilhões no país, um crescimento de 15,3% em relação a 2020, segundo o presidente da Associação, Paulo Menegueli. Cerca de 2,5 milhões de trabalhadores fazem parte do setor de panificação, sendo 920 mil com empregos diretos e 1,6 milhões de profissionais indiretos, segundo dados de 2020. Estima-se que 41 milhões de brasileiros entrem em padarias todos os dias para comprar pão.

#### **2.5. Franquias na Indústria de Panificação**

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), o setor de panificação faturou em torno de R\$91,94 bilhões no ano de 2020, isto quer dizer que apesar do mundo ter enfrentado problemas com a pandemia da Covid-19, este setor conseguiu expandir-se e gerar lucros (CAMACHO, 2022).

Os produtos de panificação fazem parte do dia a dia das pessoas, sendo assim, abrir uma franquia pode ser uma forma de trabalhar com produtos que apresentem boa qualidade, popularidade e demanda. De acordo com os dados apresentados no site da ABIP,

são mais de 70 mil padarias espalhadas pelo Brasil, R\$92 bilhões de faturamento neste setor e cerca de 2,5 milhões de trabalhadores, sendo 920 mil diretos e 1,6 milhões indiretos.

É notório que surgem algumas dúvidas ao escolher abrir um comércio desde o princípio ou optar por uma franquia. Segundo Camacho (2022) “escolher um modelo de franquia, bem estruturada, ajuda muito o empreendedor a economizar tempo e dinheiro”, acrescenta que “um negócio pronto, com aceitação no mercado, projeto de gestão, implantação, acompanhamento e divulgação [...], já é um excelente começo”.

Nesse viés, vários empreendedores optam por ingressar no mundo empresarial por meio das franquias, pois além de facilitar em vários pontos, como a própria divulgação, o retorno normalmente é mais célere.

De acordo com Ditzkun e Kovalski (2014), “uma das vantagens do sistema de franquias é o fortalecimento da marca de maneira mais acelerada. O empreendedor não precisa fazer o investimento na montagem de uma nova filial. Ele vai ter a ajuda dos franqueados para tornar o seu negócio presente e conhecido em outras regiões”

Portanto, ao escolher uma franquia, o indivíduo precisará estudar como esta funciona, quais os objetivos da empresa, seus princípios, dentre outros fatores, contudo, apesar desse estudo, o empreendedor se sentirá bem mais seguro, considerando que normalmente estas empresas já possuem aceitação no mercado de consumo.

## **2.6. Gerenciamento de Projetos**

No cenário profissional, a gestão de projetos desempenha um papel vital, encontrando aplicação em diversas empresas. Sua importância é derivada da capacidade de simplificar, uniformizar e otimizar a execução de planos (SOUZA, GONÇALO, MESQUITA, 2022). Ao adotar uma abordagem sólida de gestão de projetos, é possível influenciar de forma significativa o êxito ou insucesso de um projeto, repercutindo não apenas na qualidade dos serviços da empresa, mas também em âmbitos internos essenciais (SOUZA, GONÇALO, MESQUITA, 2022).

O Gerenciamento de Projetos é definido como um conjunto de técnicas cuidadosamente elaboradas para assegurar a consecução dos objetivos de um projeto. Nessa abordagem, considera-se o prazo, o custo e o desempenho financeiro estimado como pilares centrais (MACCARI, PENHA, DE OLIVEIRA, 2023).

Conforme descrito no guia PMBOK (PMI, 2017), a gestão de projetos pode ser categorizada como um conjunto abrangente de recursos, conceitos e métodos. Sua aplicação

se estende desde a concepção até a conclusão do projeto, englobando etapas como implementação e supervisão.

## **2.7. PERT/CPM**

De acordo com Zen e Chiminelli (2022), a rede PERT/CPM, também referida como método do caminho crítico, é uma abordagem composta por diversas técnicas que têm como objetivo principal o planejamento e acompanhamento de projetos, visando o controle eficiente da sua execução. Essa metodologia busca garantir a gestão adequada do projeto, buscando maximizar os resultados obtidos.

Segundo Ulbricht et al. (2020), a utilização PERT/CPM no gerenciamento de projetos permite analisar o fluxo de execução das tarefas, identificando os níveis de precedência e dependência entre elas. Essa abordagem proporciona um controle mais efetivo do projeto, ao identificar atividades que devem ser executadas em sequência ou em paralelo, calculando os tempos de início e término correspondentes. Isso viabiliza a identificação do caminho crítico do projeto, fornecendo informações valiosas para o seu planejamento e acompanhamento (ZEN e CHIMINELLI, 2022).

Zen e Chiminelli (2022) trazem que o caminho crítico é caracterizado como a sequência de atividades que requer o maior tempo para ser concluída em um projeto. Em outras palavras, é por meio desse caminho que se estabelece a duração total do projeto. Se houver algum atraso na execução de uma atividade que faça parte do caminho crítico, isso certamente resultará em atrasos na conclusão do projeto como um todo. Essa identificação é crucial para o gerenciamento efetivo do cronograma e a tomada de medidas corretivas para garantir o cumprimento dos prazos.

Uma das principais vantagens de utilizar a método PERT/CPM é a identificação das interdependências e sequências lógicas entre as atividades. Essa abordagem permite que a lógica do projeto seja representada por meio de uma rede, na qual o tempo é valorizado. Posteriormente, essa rede é otimizada e traduzida em um calendário, proporcionando uma visão clara e organizada do planejamento do projeto. Essa representação em forma de rede e calendário auxilia na comunicação, coordenação e tomada de decisões para o sucesso do projeto (VERGARA; TEIXEIRA; YAMANARI, 2017)

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Caracterização da Pesquisa

Para desenvolver um trabalho científico, primordialmente, é necessária uma pesquisa. Segundo Gil (1999), “a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

No presente trabalho o método de pesquisa adotado é de natureza aplicada cujo principal objetivo é a geração de conhecimento direcionado à solução de uma problemática específica. De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Por meio de análise indutiva de dados, busca-se captar respostas e perspectivas dos participantes envolvidos na problemática investigada. Além disso, a pesquisa possui uma natureza descritiva, visando compreender detalhadamente os fenômenos em estudo. Destaca-se que as pesquisas descritivas envolvem técnicas de coletas de dados padronizados, por exemplo, questionários, além disso, segundo Gil (2007 apud RODRIGUES, 2022), “é uma análise em profundidade que visa descrever, classificar e interpretar o objeto estudado. Utiliza técnicas mais sistemáticas e rigorosas”.

Por fim, o método de pesquisa é o estudo de caso, uma vez que o presente trabalho tem como propósito o planejamento de abertura de uma franquia, com base na realidade de uma empresa, sendo acompanhados os estudos levantamentos de dados para essa abertura sem, no entanto, intervir no objeto de estudo.

#### 3.2. Técnicas de coleta e análise de dados

As técnicas utilizadas no trabalho foram a análise documental, observação e entrevistas. A fim de possibilitar um estudo aprofundado e confiável para elaborar o planejamento de abertura de uma franquia. De acordo Gil (2021), documental, observação e entrevistas pode ser definido da seguinte maneira:

- **Documental** - A análise de documentos é essencial na pesquisa etnográfica e nos estudos de caso. É muito importante na pesquisa narrativa e assume papel complementar na pesquisa fenomenológica e na construção da teoria fundamentada.

Considere-se, porém, que o documento é tratado aqui em um sentido amplo, podendo ser utilizado para designar qualquer coisa que possibilita conhecer outras coisas. Corresponde, pois, a qualquer informação registrada em algum suporte. Pode se referir, portanto, a papéis oficiais, registros estatísticos, cartas, fotos, vídeos etc.

- **Observação** - A observação pode ser utilizada como procedimento complementar nas pesquisas fenomenológicas, narrativas e na construção da teoria fundamentada. Sua utilização é essencial nas pesquisas etnográficas e nos estudos de caso. Ao adotar a observação como técnica de pesquisa, o pesquisador pode assumir diferentes papéis, indo de observador completo a participante completo.
- **Entrevistas** - A entrevista é o procedimento mais comum. É utilizada em todas as modalidades de pesquisa e é a técnica fundamental nas pesquisas fenomenológicas e na construção da teoria fundamentada. Pode assumir diferentes formas. Pode ser mais ou menos estruturada e pode ser aplicada individualmente ou em grupos, direta ou virtualmente, via e-mail, salas de bate-papo ou fóruns de discussão. Também pode ser combinada com outras estratégias, como a observação, caracterizando o grupo focal. A história de vida, que é o procedimento básico na pesquisa, geralmente é obtida mediante entrevista.

Após a coleta pelos diversos meios, os dados foram analisados e sintetizados, a fim de fornecer subsídios para a elaboração do planejamento de escopo e tempo para implantação de uma unidade franqueada.

### 3.3. Etapas da pesquisa

O processo de pesquisa começou com a condução de entrevistas. Esta etapa foi fundamental para a coleta de dados primários e a obtenção de uma compreensão detalhada do tema de estudo. As entrevistas foram conduzidas com as proprietárias (sócias) do estabelecimento objeto de estudo, permitindo a captura de perspectivas e experiências, com base em um questionário semiestruturado criado para esse fim.

Após as entrevistas, foi realizada uma visita *in loco*. Esta etapa permitiu uma avaliação direta e uma visão mais clara do contexto da pesquisa e das necessidades de uma unidade da futura franquia. Através da observação direta e do envolvimento com o ambiente de estudo, foram coletados dados sobre funcionários e equipamentos necessários para a atividade da empresa, que complementaram as informações obtidas através das entrevistas.

A terceira fase do processo de pesquisa englobou uma investigação detalhada sobre os fornecedores de equipamentos. Este passo foi crucial para compreender a infraestrutura e os recursos necessários no contexto da pesquisa. O contato e interação com diversos fornecedores de equipamentos ofereceram informações sobre as especificidades técnicas, custos, e potenciais desafios associados à aquisição e utilização desses equipamentos.

Posteriormente, procedeu-se com a definição do escopo e do cronograma para o projeto de lançamento da franquia. Esta etapa foi importante para estabelecer os limites do projeto, identificar os objetivos e definir um calendário realista para a sua execução. A delimitação do escopo e do tempo foi fundamental para assegurar que o projeto de franquia fosse gerido de maneira eficiente e focada.

Finalmente, a última etapa do processo foi a análise dos resultados. Nesta fase, o projeto desenvolvido foi analisado e interpretado. A análise dos resultados permitiu o desenvolvimento de conclusões significativas e a identificação de padrões.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da empresa**

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa nacional, localizada na cidade de Ituiutaba, no estado de Minas Gerais. Na ocasião da pesquisa, a empresa trabalhava no segmento de panificação, seu principal produto são as roscas caseiras que possui uma grande variedade em roscas doces e salgadas. Possuía 8 funcionários efetivos, entre cargos operacionais e administrativos. Seu principal mercado consumidor é a população que reside no município de Ituiutaba, que buscam na padaria itens para o café da manhã ou o lanche da tarde.

### **4.2. Descrição caso estudado**

O caso estudado é o planejamento do lançamento de uma nova franquia na área de panificação. A empresa matriz já possui uma estrutura estabelecida e, com base nessa estrutura, definiu que a nova unidade precisaria ter duas pessoas na produção, três pessoas no acabamento e duas pessoas no atendimento. Será também necessária a aquisição de uma estufa, um forno industrial, entre outros equipamentos. Além disso, o projeto aborda outros pontos relevantes para a abertura da franquia, como o treinamento dos funcionários, reforma (hidráulica e elétrica) e pintura do estabelecimento.

### 4.3. Levantamento de Dados

Para realizar o levantamento de dados, tornou-se imprescindível estabelecer os seguintes elementos: equipamentos, incluindo estufa e forno industrial, e outros; duração do processo de montagem da loja, incluindo o mobiliário; período de realização da reforma, englobando instalações elétricas, hidráulicas e pintura; quantidade de mão de obra necessária, envolvendo a contratação de funcionários; e por último, o tempo destinado ao treinamento dos colaboradores. Conforme a estrutura analítica do projeto (EAP), abaixo:



Fonte: Autoria própria

Para determinar o tempo total necessário para o projeto de abertura da franquia foi realizada, uma análise detalhada dos dados coletados. Partiu-se do pressuposto que a empresa já havia organizado todas as questões burocráticas relacionadas a alocação, não sendo incluído o tempo gasto na busca e locação do espaço, nem na obtenção de autorizações junto aos órgãos competentes. Além disso, levou-se em consideração que todas as questões



burocráticas relacionadas à segurança alimentar e higiene já haviam sido devidamente endereçadas. Portanto, o escopo do estudo se concentrou exclusivamente na reforma do espaço, na aquisição dos equipamentos necessários para que a padaria pudesse começar a funcionar.

Com base nas informações necessárias para a abertura da franquia, foram realizadas pesquisas de mercado para avaliar fornecedores de móveis e equipamentos, mão de obra para reforma e pintura, treinamentos para os colaboradores e levantamento de salários pagos na região.

Para isso, foram feitas consultas aos fornecedores para identificar os equipamentos necessários para a nova unidade da empresa, levando em consideração também o tempo estimado para a aquisição deles. Durante esse processo, um fator crucial foi considerado: as proprietárias destacaram que a demanda por produtos na cidade de Uberlândia que é significativamente maior do que em Ituiutaba. Com base nessa informação, ficou evidente que a empresa não seria capaz de atender a essa demanda com sua estrutura atual, que consiste em apenas dois fornos, totalizando quatro esteiras.

Diante dessa constatação, foi definido que a nova unidade precisará ser equipada com uma estufa com capacidade de dez esteiras, a qual será utilizada para refrigeração, descongelamento e crescimento das roscas, visto que a filial só irá trabalhar com roscas congeladas. Além disso, será necessário um conservador horizontal para armazenar as roscas congeladas. Levando em consideração a variedade de produtos oferecidos pela empresa, como roscas, bolos e pão de queijo, concluí que será preciso adquirir dois fornos industriais, cada um com capacidade para dez esteiras, garantindo que a produção seja adequada tanto para as roscas quanto para os demais produtos.

No que se refere à infraestrutura da nova unidade, também levou-se em consideração a área de recepção e a necessidade de equipamentos para a cozinha. Para a recepção, serão adquiridos dois computadores e um balcão adequado. Na cozinha, será necessário um armário com uma ilha acoplada, proporcionando maior praticidade e organização. Além disso, serão disponibilizadas sete cadeiras: duas para o atendimento na recepção e cinco para os funcionários da cozinha, permitindo que eles descansem quando necessário.

Durante o processo de busca pelos equipamentos de cozinha e recepção, avaliou-se diferentes fornecedores, levando em consideração o menor tempo de entrega e os preços competitivos. No entanto, por questões de confidencialidade, no presente trabalho não foram

divulgados os nomes dos fornecedores. É importante ressaltar que, embora tenha-se realizado estimativas de custos durante essa fase, tais informações não fazem parte do escopo deste trabalho. A tabela 1, permite uma visão clara e objetiva dos prazos e custos envolvidos na abertura da franquia.

Tabela 1 - Prazos e custos de abertura

<b>Custo equipamentos</b>				
	Valor	Unidade	Custo	Prazo de entrega
Estufa	R\$ 9.799,99	1	R\$ 9.799,99	45
Conservador Horizontal	R\$ 3.659,99	1	R\$ 3.659,99	15
Forno	R\$ 8.930,00	2	R\$ 17.860,00	5
<b>Mobiliário</b>				
Freezer	R\$ 6.742,52	1	R\$ 6.742,52	15
Computador	R\$ 1.891,14	2	R\$ 3.782,28	9
Balcão de Recepção	R\$ 3.500,00	1	R\$ 3.500,00	30
Armario Cozinha + Ilha	R\$ 6.000,00	1	R\$ 6.000,00	
Cadeiras	R\$ 132,97	7	R\$ 930,79	8
<b>Treinamento dos colaboradores</b>				
Instrutor	R\$ 300,00	3	R\$ 900,00	3
<b>Custo mão de obra</b>				
Salários de Funcionários/mensal	R\$ 1.320,00	7	R\$ 9.240,00	-
<b>Reforma</b>				
Hidráulica/Eletrica	R\$ 250,00	-	R\$ 1.750,00	7
Pintura	R\$ 2.800,00	-	R\$ 2.800,00	3
<b>Custo total</b>			<b>R\$ 66.965,57</b>	

Fonte: Autoria própria

Com base na tabela apresentada, é possível verificar que o maior prazo de entrega corresponde à estufa, com um tempo estimado de 45 dias úteis. Além disso, o custo total necessário para a abertura da franquia foi de R\$ 66.965,57. Essas informações indicam que a estufa é o item que demanda um prazo mais longo para entrega, e o custo total engloba todos os itens e equipamentos necessários para a abertura da franquia.

#### 4.4. Construção do Caminho Crítico

Para a abertura franquia, torna-se importante o uso de métodos de gerenciamento de projetos, como do caminho crítico, para planejar e organizar as atividades. A Tabela 2 apresenta uma estruturação de atividades com base na duração estimada (em dias) para a

chegada de cada equipamento e considerando que a instalação de cada um ocorrerá um dia após a sua chegada. As atividades estão identificadas por letras para facilitar a visualização.

Tabela 2 - Dados para construção da rede do caminho crítico

Atividade	Descrição	Duração (dias)	Atividades Precedentes	PDI	PDT	UDI	UDT
A	Compra da Estufa	45	-	1	45	1	45
B	Instalação da Estufa	1	A, R	46	46	46	46
C	Compra do Conservador Horizontal	15	-	1	15	31	45
D	Instalação do Conservador Horizontal	1	C, R	16	16	46	46
E	Compra do Forno	5	-	1	5	41	45
F	Instalação do Forno	1	E, R	11	11	46	46
G	Compra do Freezer	15	-	1	15	31	45
H	Instalação do Freezer	1	G, R	16	16	46	46
I	Compra do Computador	9	-	1	9	37	45
J	Instalação do Computador	1	I, R	11	11	46	46
K	Compra do Balcão de Recepção	30	-	1	30	16	45
L	Instalação do Balcão de Recepção	1	K, R	31	31	46	46
M	Compra do Armário Cozinha + Ilha	30	-	1	30	16	45
N	Instalação do Armário e Ilha	1	M, R	31	31	46	46
O	Contratação de Funcionários	15	-	1	15	32	46
P	Treinamento dos Colaboradores	3	B, D, F, H, J, L, N, O	47	49	47	49
Q	Reforma hidráulica e elétrica	7	-	1	7	36	42
R	Pintura	3	Q	8	10	43	45

Fonte: Autoria própria

Dentro deste contexto, é possível estabelecer a primeira data de início (PDI), a primeira data de término (PDT), a última data de início (UDI) e a última data de término (UDT) para cada atividade. As datas de início e término são calculadas com base na duração de cada atividade e nas suas atividades precedentes.

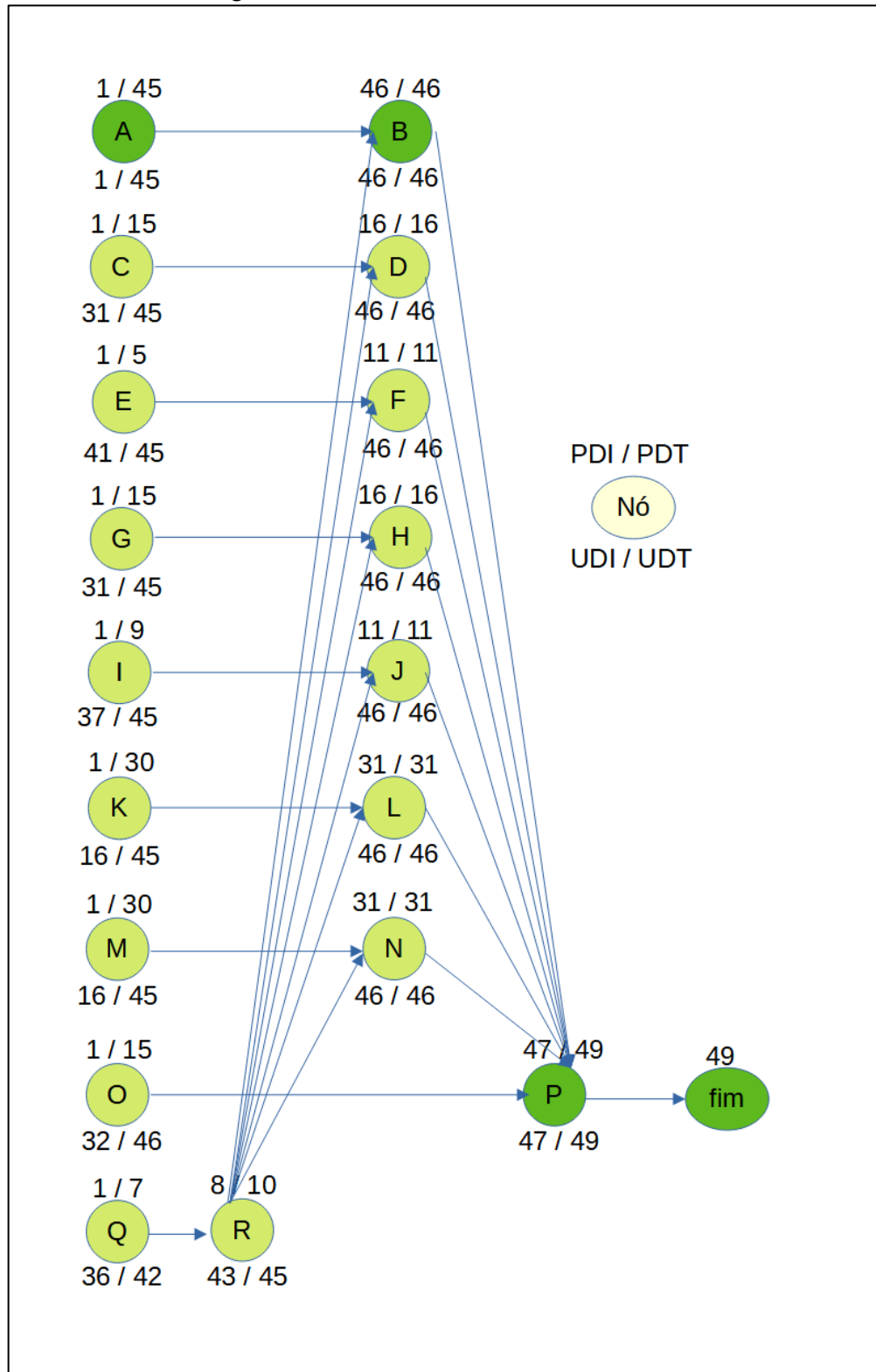
Assumiu-se que todas as atividades sem precedência obrigatória iniciam no dia 1, e que o projeto não tenha restrições de tempo além das atividades precedentes.

#### 4.5. Caminho Crítico

O caminho crítico de um projeto é a sequência de atividades que determina a duração mínima total do projeto. Atividades no caminho crítico não têm folga, o que significa que qualquer atraso em uma atividade no caminho crítico resultará em um atraso do projeto como um todo.

As atividades de compra de equipamentos não possuem dependências entre si. As atividades de instalação dos equipamentos dependem da compra deles, e o treinamento dos colaboradores depende da contratação dos funcionários e da instalação dos equipamentos, pois os futuros colaboradores precisaram dos equipamentos funcionais para serem treinados. Assim, a Figura 1 representa o caminho crítico:

Figura 1: Rede PERT/CPM - Caminho Crítico



Fonte: Autoria própria

A compra e instalação da estufa leva 46 dias para ser concluído e o treinamento dos colaboradores leva 3 dias após a instalação de todos os equipamentos. Logo, o caminho crítico terá prazo de 49 dias, ou seja, no mínimo o projeto de abertura da franquía terá 49 dias de duração.

Isso significa que qualquer atraso na Compra ou Instalação da Estufa ou treinamento dos colaboradores resultará em um atraso no projeto como um todo. Portanto, essas atividades devem ser gerenciadas com especial atenção para garantir que sejam concluídas dentro do prazo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do estudo, havia um plano para acompanhar a empresa até o fim, incluindo a realização de entrevistas, a coleta de dados no contexto e a subsequente análise dessas informações. A compreensão do problema foi bem estabelecida a partir da coleta inicial de dados, o que permitiu a construção de um embasamento sólido para o trabalho.

Embora a pergunta de pesquisa não tenha sido completamente respondida devido a obstáculos como a falta de validação direta dos dados, um desses desafios foi a saída de uma das sócias, o que causou mudanças significativas nas dinâmicas internas da empresa. Esses problemas inesperados e fatores externos tiveram impacto direto na capacidade de dar continuidade ao acompanhamento planejado.

Como resultado, não foi possível realizar a validação completa do estudo. Apesar disso, é importante ressaltar que o trabalho foi embasado em dados e informações reais, obtidos durante a fase inicial do projeto. As análises e conclusões parciais ainda podem fornecer *insights* relevantes para a compreensão do problema em questão, enriquecendo a compreensão das dinâmicas empresariais.

Devido às circunstâncias e à decisão das sócias restantes, a ideia do estudo foi temporariamente deixada de lado. As mudanças internas na empresa, juntamente com outros desafios e prioridades emergentes, levaram à suspensão do projeto até que um momento mais adequado seja identificado para retomar as atividades.

Essas situações destacam as limitações do estudo, incluindo a falta de validação completa e a interrupção causada pelas mudanças e problemas enfrentados pela empresa. Apesar das adversidades, é importante reconhecer o valor dos dados coletados e do trabalho realizado, mesmo que não tenha sido possível concluir todas as etapas planejadas.

O trabalho contribuiu para a empresa ao oferecer uma análise baseada em dados reais, útil para decisões e reflexões futuras sobre seus processos internos. Mesmo sem a validação completa dos dados pelas proprietárias, as conclusões parciais servem como alicerces para futuras discussões e ações. O estudo também enfatizou a necessidade de colaboração e acompanhamento contínuo para uma efetiva validação e aplicação dos resultados.

Para trabalhos futuros, seria interessante implementar e validar o trabalho realizado, garantindo que as etapas da pesquisa sejam validadas pelos responsáveis da empresa. Além disso, explorar novas oportunidades e realizar um estudo de mercado atualizado permitiria identificar novos fornecedores com preços mais acessíveis. Isso ajudaria a otimizar os recursos da empresa e fortalecer sua competitividade no mercado.

## 6. REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Franchising (ABF). Disponível em: <https://www.abf.com.br/>. Acesso em: 14 de janeiro de 2023.

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. O mercado da panificação e a pandemia. 2021. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/> Acesso em: 13 de janeiro de 2022.

ABIP - Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/> Acesso em: 13 de janeiro de 2022.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI). **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6ª ed. Newtown Square, PA: Instituto de Gerenciamento de Projetos, 2017.

BORINI, F. M.; SOUZA, M. G.; BISKAMP, S. C.; COELHO, F. C.; SADZINSKI, A. L. **A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais**. *Gestão Contemporânea*, v. 13, n. 10, p. 313-338, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (Franchising) e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm). Acesso em: 13 de janeiro de 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº8 de 02 de junho de 2005. **Regulamento Técnico de Identidade e de Qualidade da Farinha de Trigo**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 2005.

CAMACHO, Karla. **Franquias de padaria e confeitaria: escolha e lucre com essas deliciosas opções**. 2022. Disponível em: [Franquias de padaria e confeitaria: escolha e lucre com essas deliciosas opções \(noticiasconcursos.com.br\)](https://noticiasconcursos.com.br/franquias-de-padaria-e-confeitaria-escolha-e-lucre-com-essas-deliciosas-opcoes/) Acesso em: 13 de janeiro de 2022.

CHIERTO, M. **Guia oficial do Instituto de Franchising**. São Paulo: ADC Editora, 2005.

DITKUN, Sérgio; KOVALESKI, João Luiz. **Acompanhamento do Planejamento Estratégico de uma Panificadora na Região dos Campos Gerais para a implantação de um sistema de Franquias**. IV Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, PR, Brasil, 03 a 05 de dezembro de 2014. ConBRepro. Disponível em: <http://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2014/anais/artigos/engoppp/55.pdf>. Acesso em: 13 de janeiro de 2022.

DOS SANTOS, Marcos Vinícius Guimarães; DE MORAIS, Paulo Renato. **SISTEMAS DE FRANQUIA**, 2008.

FEITOSA, Denise Vieira. **E-business na indústria de panificação**. 2004.

GIL, Antônio. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, Antônio C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2021.

MACCARI, Emerson Antonio; PENHA, Renato; DE OLIVEIRA, Milton Sampaio Castro. **Contribuições das práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas em autarquia pública: o caso do sistema do Plano de Trabalho para Internacionalização (PTI) da CAPES**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 11, n. 1, p. 23257, 2023.

MALDONADO, Gildevan Tadeu. **O segredo de como escolher franquias: O que nunca te contaram sobre como escolher a franquia certa (e fugir das erradas)**. 1. ed.

Rio de Janeiro: Celebração, 2019.

PMI (2008). **PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, 4. edição, PMI, Pensilvânia.

RIBEIRO, Adir et al. **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso**. DVS Editora, 2013.

SILVA, A. A.; XAVIER, A. S.; SILVA, J. K.; BATISTA, T. L.; JANUARIO, T. L. S. **Identificação do caminho crítico em uma indústria de calçados através das ferramentas cronoanálise e PERT/CPM**. In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, Anais... Joinville (SC), outubro de 2017.

SILVEIRA, Arthur Garcia et al. **FRANQUIAS**. SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho, v. 1, n. 1, p. 255-271, 2018.

SLACK, S. [et. al.] **Administração da Produção**. 1 ed. - São Paulo: Ed Atlas, 2011.

SCHEUER, Patrícia Matos et al. Trigo: características e utilização na panificação. **Revista Brasileira de Produtos Agroindustriais**, v. 13, n. 2, p. 211-222, 2011.

SOUZA, Fábio Rodrigues de; GONÇALO, Marcelo Júnio Siqueira; MESQUITA, Pedro Henrique Almeida. **Gerenciamento de projetos & Segurança da Informação: os impactos da gestão de projetos na segurança da informação**. 2022.

ULBRICHT, Gerson et al. **Gerenciamento de projetos com utilização de redes PERT/CPM: uma aplicação industrial**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020, Paraná, 2020.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos (6a edição)**. Brasport, 2005.

VERGARA, Walter Roberto Hernández; TEIXEIRA, Renata Tais; YAMANARI, Juliana Suemi. **Análise de risco em projetos de engenharia: uso do PERT/CPM com simulação**. Exacta, v. 15, n. 1, p. 75-88, 2017.

ZEN Milena Cristina; CHIMINELLI, Cristiano. **APLICAÇÃO DO MÉTODO DE REDE PERT/CPM E GÁFICO DE GANTT NO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE UMA MÁQUINA VIBRO PRENSA EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE**. Revista da UNIFEBE, v. 1, n. 27, 2022.



